

# 基于心理契约视角的核电知识型员工激励措施研究

刘剑

国核示范电站有限责任公司, 山东 威海 264300

DOI:10.61369/ER.2024050004

**摘要 :** 在日益激烈的国际竞争浪潮与转型升级的艰巨任务面前, 唯有持续探寻并优化管理体系, 推行覆盖全员的绩效评估与激励策略, 方能切实增强企业的生机与核心竞争力, 这一点已成为当下众多企业的共识。事实上, 自改革开放以来, 国有企业改革与发展虽持续取得显著成就, 然而, 仍有一系列亟待化解的深层次矛盾与问题, 诸如国有资本运营效率尚待进一步提升等。

尽管基于委托—代理理论所构建的经济契约, 能让处于信息不对称不利境地的委托人(组织), 对代理人(员工)的行为加以有效约束与合理引导, 进而维护委托事项的有序推进, 然而, 这种契约却在一定程度上忽视了员工的深层需求。唯有聚焦于“社会人”所渴望的尊重感与自我实现追求, 才能触及员工隐性且更高层次的心理诉求。实际上, 此类显性契约借助业绩考核的方式, 虽能在某种程度上给予员工符合公平原则的薪酬激励, 但它并未从员工内在的精神需求层面出发, 难以充分满足知识型员工对于被尊重、实现自我价值等方面的渴望, 因而无法将知识型员工的工作潜能最大程度地激发出来。

只有当心理契约——这一组织与员工间未曾以书面形式明确表述的、彼此应承担的责任或相互给予的、具有互惠性质的承诺, 真正搭建起组织与员工之间坚固的信任桥梁时, 双方相互间的责任意识才会得到强化。事实上, 心理契约的存在, 能够极大地促进组织与员工间信任关系的形成, 进而让彼此更加明确自身所肩负的责任。一旦员工深切体会到组织对自身责任的充分践行, 他们便会以更为踊跃的姿态投身工作, 秉持着强烈的自主权和拥有感, 以高度的主人翁精神自觉且高质量地完成各项任务, 最终达成个人与企业成长与发展道路上的双赢局面。

**关键词 :** 竞争力; 经济契约; 心理契约; 激励

## Plants Based on Psychological Contract Perspective

Liu Jian

National Nuclear Demonstration Power Station Co., LTD. Weihai, Shandong 264300

**Abstract :** In the face of the increasingly fierce wave of international competition and the arduous task of transformation and upgrading, only by continuously exploring and optimizing the management system, implementing the performance evaluation and incentive strategy covering all employees, can we effectively enhance the vitality and core competitiveness of enterprises, which has become the consensus of many enterprises at present. In fact, since the reform and opening up, although the reform and development of state-owned enterprises have continued to make remarkable achievements, there are still a series of deep-seated contradictions and problems that need to be resolved, such as the operation efficiency of state-owned capital needs to be further improved.

Although the economic contract constructed based on the principal-agent theory can enable the principal (organization) in the disadvantageous situation of information asymmetry to effectively constrain and reasonably guide the behavior of the agent (employee), so as to maintain the orderly progress of the entrusted matters, such contract ignores the deep needs of employees to a certain extent. Only by focusing on the sense of respect and the pursuit of self-realization desired by "social people" can we reach the hidden and higher level psychological demands of employees. In fact, although this kind of explicit contract can give employees compensation incentives in line with the principle of fairness to some extent by means of performance appraisal, it does not start from the inner spiritual needs of employees, and cannot fully meet the aspirations of knowledge employees for being respected and realizing self-value, so it cannot stimulate the work potential of knowledge employees to the greatest extent.

Only when the psychological contract, which is not explicitly expressed in writing between the organization and the employee, the responsibility of each other or the promise of mutual benefit, really builds a solid trust bridge between the organization and the employee, the sense of mutual responsibility between the two parties will be strengthened. In fact, the existence of psychological contracts can greatly promote the formation of trust between organizations and employees, and then make each other more clear about their responsibilities. Once employees deeply understand the organization's full practice of their own responsibilities, they will be more enthusiastic about the attitude to work, uphold a strong sense of autonomy and ownership, with a high sense of ownership to consciously and high-quality completion of various tasks, and ultimately achieve a win-win situation for individuals and enterprises on the road to growth and development.

**Keywords :** competitiveness; economic contract; psychological contract; stimulate

## 引言

唯有那些以专业知识和精湛技能作为核心生产要素的知识型人才，他们不仅积累了深厚且多元的知识体系，还熟练掌握了一系列高难度的操作技巧，方能在企业运营中发挥关键作用，成为推动企业价值显著提升的关键力量，亦是当代企业构建核心竞争力的关键要素。因此，加强知识型人才资源开发，促进知识、技术的价值增值，是帮助企业提升竞争力，实现长远、稳定发展的重要举措。

核电员工队伍以自身拥有的知识、技能为生产资料，通过创新、加工、增值等过程为企业创造价值，是核电企业核心竞争力的源头。正是由于知识型员工在个人特质、心理诉求、价值取向以及工作模式等诸多维度上，展现出相较于传统劳动密集型企业员工更为显著的独特性，加之此类人才对于企业而言具有无可替代的关键意义，才使得传统的人力资源管理模式及其激励观念面临了前所未有的严峻挑战。事实上，这些鲜明的个性特征以及知识型员工在企业中的重要地位，对传统人力资源管理手段与激励理念形成了较大的冲击。

正是李庭（2019）等在核电领域，从三个不同层级、两类不同范畴以及两个不同视角，对“华龙一号”核电工程项目的激励体系展开了深入剖析，才使得该研究着重凸显了薪酬激励、荣誉激励以及合约激励等多种方式的关键作用<sup>[1]</sup>。本文将通过文献调研、专家访谈等方法，从心理契约角度提出核电知识型员工激励措施，为相关从业人员提供一定的参考和借鉴。

## 一、相关概念及理论基础

### （一）心理契约的概念及结构

直到1960年，美国知名组织心理学家 Argyris 教授于《理解组织行为》这部著作里率先提出，现代心理契约理论才得以起源，这一理论最初被用于描绘下属与上级主管之间所存在的一种特定关系。事实上，心理契约，通俗来讲，就是雇佣双方针对雇佣关系当中彼此应当为对方付出什么、同时又应当从对方那里获得什么所达成的一种主观心理层面的约定，而构成这一约定的核心要素，便是雇佣双方内心所默认的、未以书面形式明确表述的相互责任。

尽管心理契约是隐晦且未明言于外的，切实存在于组织与员工相互之间的内心期待之中，深刻影响着企业与员工的行为模式，是极为关键的影响因素<sup>[2]</sup>，但它却实实在在地反映着组织与员工彼此对于对方所怀揣的一系列细腻且隐晦的心理期许。事实上，心理契约既体现了组织成员投身组织的初衷与目标，诸如渴望在组织里收获物质回报、实现职业晋升、达成自我价值等，又彰显了组织对成员的一种期许，例如期望员工对组织保持忠诚、恪尽职守、无私奉献等。<sup>[2]</sup>。国内外学者对心理契约的结构研究，

主要有二维结构和三维结构说，其中被广泛接受的三维结构学说主要包含交易维度、关系维度、发展维度，本文即基于三维结构理论研究核电员工激励问题。常见的知识型员工心理契约结构和相应的组织责任因素如表1所示。

表1 常见的知识型员工心理契约结构和组织责任因素

序号	心理契约类型	
1	交易维度	合理公平的薪酬待遇
2		客观公正的绩效考核制度
3		额外奖励制度
4		丰富多样的福利制度
5		稳定、安全的工作保障
6		舒适的工作场所和设施
7	人际维度	明确合理的工作制度和标准
8		同事之间相互信任和帮助
9		领导者能力强、素质高
10		顺畅的上级沟通的渠道
11		以人为本的人文关怀
12		开放透明的工作氛围
13	发展维度	关怀个体工作成长和必要的个人生活
14		多样性和富有挑战性的工作
15		发挥自己能力的平台和空间
16		充分授权

17	发展维度	参与决策
18		学习和培训的机会
19		平等的晋升机会和空间
20		完善的职业生涯规划

### (二) 激励的概念及相关理论

只有当“激励”一词追溯至其拉丁文起源“Movere”，其蕴含的“驱动”之意方才清晰显现。事实上，从个体内在状态的角度而言，激励指的是人的动机体系被有效触发，从而进入一种活跃状态，进而对行为产生强大的驱动效能<sup>[9]</sup>。从理论研究内容看，国内外对激励的研究主要集中在两个领域，其中经济学中的激励机制研究，把激励的焦点放在“经济人”利益最大化行为的制度设计上，形成了以不对称信息博弈为基础的委托-代理理论。而管理学的激励作用机理研究，是在行为科学基础上发展起来的，重点关注人性、需要、动机、目标和结果等个人行为要素，形成了马斯洛需求层次理论、赫兹伯格双因素理论、期望理论、公平理论等等。从实证研究领域来看，西方的激励比较重视利益、规则等因素，强调以规章制度来管理员工，而中国传统激励文化注重心治，更重视精神层面的激励，自古就有“士为知己者死”“上下同欲者胜”等管理思想。因此，本文充分考虑东方文化的特点，侧重于从管理学角度，研究核电知识型员工激励问题<sup>[4]</sup>。

### (三) 核电员工队伍的特点及激励模型建立

通过访谈发现，当前R核电公司的员工群体呈现出极为显著的特征，其平均年龄达到了30.7周岁，且拥有本科及以上学历的员工占比突破98%，这些特征典型地契合了知识型人才的定义，具体如表2所示。事实上，就R核电公司当下的员工情况而言，员工平均年龄为30.7周岁，本科及以上学历人员占比超98%，经访谈归纳，该公司员工具备典型的知识型人才特质，详情见表2。

表2 核电知识型员工特点

比较维度	核电知识型员工	传统企业员工
对雇佣关系的理解	合作共赢关系	雇主和雇员关系
自我管理	独立性、自主性	严格的制度约束
创新意识	具有较强的创新、创造性	基本无创新意识
自我成就动机	具有较强的自我实现动机	给多少钱办多少事
工作复杂性	通过脑力思维创造价值（劳动过程复杂、工作结果难以衡量、创新的效能难以评价）	流水作业、机械执行
需求因素	高薪、自我实现、交往和归属、自我实现、信任和授权	薪酬、交往和归属

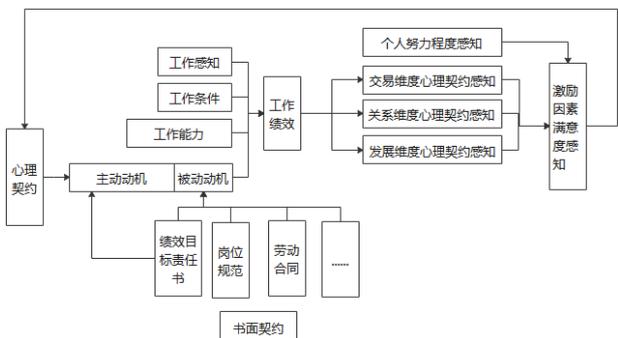


图1 核电员工契约-约束激励模型

基于以上分析，笔者构建了核电员工契约-约束激励模型，如图1所示。从模型可以看出，传统的书面契约通过约束机制，激发员工被动工作动机，能够保证组织需要的最基本的工作绩效<sup>[6]</sup>。但更深层次的主动工作动机和高绩效驱动力的产生，需要通过满足员工更高层次的需求，建立组织和员工的心理契约纽带来实现。

## 二、基于心理契约视角的核电员工激励措施建议

### (一) 基于交易维度的激励措施

优化薪酬设计。只有当合理的薪酬标准为员工筑牢了物质生活的根基，它才不仅仅是知识型员工得以生存与进一步发展的先决条件，更是满足其更高层次需求的重要基石，充分彰显出人才的价值尺度与社会地位等<sup>[6]</sup>。由于岗位薪酬体系固有设计原因，部分岗位到达职业天花板后，出现薪酬激励边际效用递减的现象。管理者可以考虑运用宽带薪酬这样新型的薪酬结构设计方法，削弱薪酬激励边际效用递减的现象，从而充分发挥薪酬激励效果。

建立公平合理的绩效管理体系。绩效激励是一种约束与激励并行的激励方式，在公平的前提下，通过合理的绩效管理体系设计，让员工感受到的激励感超过约束感，进而充分激发员工主观能动性。这就要求管理者不断与下属进行沟通，通过谈心谈话，了解员工内心的诉求，消除误解，以此激发队伍活力<sup>[7]</sup>。

### (二) 基于发展维度的激励措施

只有当科学的职业生涯规划得以精心拟定，知识型员工的工作成就感、工作满意度以及对组织的忠诚度方能得到有效提升，毕竟科学的职业生涯管理对于此类员工而言意义重大。事实上，知识型员工极为重视发展型契约，对自身职业发展尤为关注，他们能够较为理性地审视自我，清晰洞察自身发展的能力边界、内在动力以及个性适配领域，而科学的职业生涯管理恰恰有助于提高他们的工作成就感、满意度和对组织的忠诚度<sup>[8]</sup>。

唯有在企业明确的发展战略与周全的人力资源规划的有力支撑下，充分考量员工个体的职业潜力、职业偏好以及职业价值观等因素，企业才能够为员工量身定制出精细化的职业生涯蓝图，进而为员工在企业内部拓展更为广阔的职业发展天地。事实上，企业应当依据自身的发展战略和人力资源规划，结合员工的职业潜能、兴趣倾向和价值追求，精心规划员工的职业生涯路径，为其在企业中创造更多的晋升机会和发展空间。通过为员工提供职业生涯设计与专业指导，推动员工的个人需求与企业的发展需求实现高度契合，将个人的职业规划与组织的生涯管理有机融合，借助组织内部的生涯发展体系，达成组织人力资源需求与员工个人职业生涯需求之间的动态平衡，最终实现企业蓬勃发展与员工个人价值圆满实现的双赢局面<sup>[9]</sup>。

培训与开发。只有当企业着重于对知识型员工的人力资本进行投入，积极完善人才培养体系，并把教育与培训全面融入知识型员工的整个职业历程之中，知识型员工才能够在工作进程中持续更新自身的知识体系，随时汲取最前沿的知识与技术，不断提

升自身能力,进而获得更为广阔的发展空间和更多的成长机遇。事实上,企业应重视知识型员工的人力资本投入,完善人才培养机制,将教育与培训贯穿知识型员工的整个职业生涯,通过定制个性化的培训方案,助力知识型员工在工作中不断更新知识结构,及时掌握最新知识与技术,着力提升他们的能力,为每位员工创造充分的发展空间和机会。

### 三、保障措施

#### (一) 体系保障

从公司体系建设层面出发,通过建立员工考核激励大纲,把激励措施融入到公司各项规章制度中去,为员工激励措施落地提供纲领性指导,常见的激励大纲如图2。

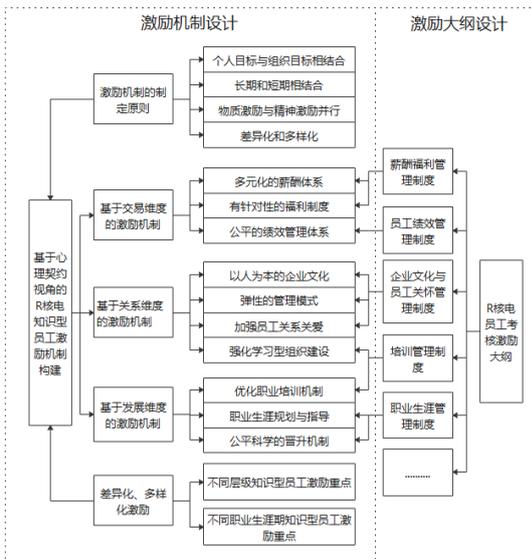


图2 员工考核激励大纲设计

#### (二) 组织保障

只有当专项领导小组负责激励方案的开发与动态管控,激励举措的落实方能拥有坚实的组织后盾。该小组能够依据公司战略的调整情况,结合绩效考核结果,针对激励目标、激励准则以及激励方案展开必要的修订,并推动其落地实施。同时,领导小组还具备依据年度执行成效,对下一年度激励方案进行调整的权力。事实上,激励举措的推行离不开组织保障,应由专项领导小组来负责激励方案的开发与动态管理。该小组可依据公司战略的变化,结合绩效考核结果,对激励目标、激励原则及激励方案进行必要修正后颁布执行。领导小组有权根据年度执行结果,调整下一年度的激励方案。这种组织保障有助于化解激励导向与公司战略不匹配的矛盾,促使员工深化对公司战略的认知<sup>[10]</sup>。

### 四、结语

唯有在知识经济蓬勃发展的当下,人力资源管理的核心对象已然经历了根本性的转变,如何对知识型员工实施高效激励,已然成为当代企业人力资源管理领域亟待解决的首要难题。本文从行为科学角度,开展核电知识型员工激励的因素的访谈和研究,建立了员工激励约束模型,提出了一些激励措施和保障措施。由于时间精力有限,笔者尚未开展对本课题的定性研究,后续将在工作学习中不断完善优化。

### 参考文献

- [1] 李庭,肖波,张明兴,陈国才.“华龙一号”示范工程建设激励体系的构建与应用[C].中国核学会.中国核科学技术进展报告(第六卷)——中国核学会2019年学术年会论文集第3册(核能动力、船舶核动力).中国核学会:中国核学会,2019:473-477.
- [2] 李胜兰.基于心理契约的知识型员工激励对策探讨[J].江西社会科学,2005(12):108-110.
- [3] 于珊.基于心理契约的创新型中小企业知识型员工激励策略研究[D].中南大学.
- [4] 侯昕.心理契约视角下JZ公司知识型员工激励机制优化研究[D].山西财经大学,2023.
- [5] 刘典.心理契约视角下绵阳市A银行知识型员工激励研究[D].西南财经大学,2020.
- [6] 卿宏刚.基于心理契约视角的M公司知识型员工激励策略优化研究[D].广东外语外贸大学,2020.
- [7] 郑程楚.心理契约视角下G公司知识型新生代员工激励问题研究[D].西南大学,2020.
- [8] 艾光磊.心理契约视角下FD公司知识型员工激励设计研究[D].中原工学院,2019.
- [9] 李王.基于心理契约视角的H公司知识型员工激励问题研究[D].西南交通大学,2015.
- [10] 李昌勇.基于心理契约视角的知识型员工激励策略研究[D].新疆财经大学,2015.